GESTÃO EM TENSÃO: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE DIRETORAS E VICES DE ESCOLAS MUNICIPAIS DE PORTO ALEGRE

Juliana Hass Massena - UFRGS - jujuhass@gmail.com

Mateus Saraiva - UFRGS - mateus.saraiva@ufrgs.br

Maria Beatriz Luce - UFRGS - lucemb@ufrgs.br

Contextualizando o estudo

Neste resumo divulgamos os resultados de uma pesquisa sobre concepções e práticas das diretoras da Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre (RME/POA) quanto à gestão das escolas, participação e poder em face de uma nova legislação municipal referente à eleição (Massena, 2023). Destacamos aqui as respostas ao questionário semiestruturado *online* que passaram por análise estatística e interpretativa/compreensiva (Kaufman, 2013). Assumimos como referenciais a concepção de gestão democrática (Lima, 2014), os pilares para a institucionalização da gestão democrática com foco na eleição de diretoras e nas diretoras das escolas públicas brasileiras (Paro, 2003, 2015; Souza, 2009, 2019), o constructo conceitual de políticas de números, políticas sem números e políticas com números (Saraiva, 2020) diante da materialidade da política (Ball, Maguire, Braum, 2016) da RME/POA, o que permite complexificar as análises.

As escolas estão localizadas em uma cidade que foi lócus de um projeto mais progressista e democrático no período de 1989 a 2004 – políticas como o Orçamento Participativo e a Escola Cidadã contribuíram para melhorar a qualidade da educação e torná-la uma referência internacional em gestão participativa e democrática. De lá para cá, tais políticas foram paulatinamente abandonadas e seu processo de esvaziamento, iniciado em 2005, ganhou novo capítulo em 2016, com uma alteração da regulamentação para eleição de diretoras (Porto Alegre, 2020) que consideramos marco oficial da entrada de Porto Alegre no mapa da gestão por resultados em educação.

A Lei 12.659 (Porto Alegre, 2020) prevê a abreviatura do mandato das diretoras das escolas de Ensino Fundamental nas quais o resultado do Ideb não seja igual ou superior a sete. A nova Lei salienta que quando a média de proficiência não for pelo menos 2% maior que na avaliação anterior, o Conselho Escolar deve convocar referendo sobre a continuidade do mandato. Sem maioria simples e/ou que em duas avaliações oficiais consecutivas a meta estabelecida não seja alcançada, o Conselho Escolar deverá

convocar novas eleições. Portanto, as diretoras podem ser destituídas em razão de resultados insatisfatórios na avaliação de desempenho dos alunos. Evidencia-se, assim, uma política de números que, dissociada do contexto local, torna-se instrumental ao neoliberalismo, referendando a disputa meritocrática (Saraiva, 2020).

As concepções e práticas das diretoras e vices em escolas da RME/POA

Os resultados aqui apresentados enfatizam as respostas dadas pelas diretoras e vices da RME/POA ao questionário *online* que tratou sobre participação, poder decisório, eleição de diretoras e suas relações com os processos de gestão. No entanto é importante notar que apenas 14 diretoras e duas vice-diretoras dentre as 98 dirigentes escolares responderam ao instrumento, o que limita generalizações mas põe luz sobre o ambiente político-cultural municipal de gestão das escolas.

Na análise, observamos tensões entre gestão democrática e gestão por resultados. Há um hibridismo nas concepções e nas práticas – elementos de procedimentalismo, de gestão técnica-racional e de busca por uma gestão democrática com referência recorrente à participação (Lima, 2014). As profissionais tentam equilibrar as demandas das escolas e da administração central, daí decorre o “fazer o possível”; sem tempo e sem condições adequadas para as devidas reflexões e proposições; heteronomia em detrimento da autonomia das profissionais da educação e das instituições; apagamento do princípio da gestão democrática com a responsabilização exclusiva das diretoras pelos resultados em avaliações externas.

Os espaços de participação, distribuição de poder e construções coletivas ficam cada vez mais atomizados, tornam-se instrumentos pontuais para a resolução de problemas, sem incorporar dinâmicas mais democráticas nos processos de gestão (Lima, 2014; Paro, 2003, 2015). As gestoras são pragmáticas, tendo clareza em relação às dificuldades do cotidiano. Contudo, a fragmentada estruturação da RME/POA e o modo de gestão que vem sendo apostado não têm permitido o planejamento do futuro e a participação na proposição da política educacional. A execução de/das políticas já pré-concebidas, com poucos e deslegitimados espaços de diálogo e construção, leva a uma relação entre a mantenedora e a escola permeada por traços de autoritarismo.

Um foco das respostas foi a gestão de pessoal: citaram o controle de cartão-ponto e a reorganização dos horários e espaços dos estudantes devido à falta de docentes. Tal

diagnóstico é endossado pela análise dos índices de esforço, regularidade e adequação da formação docente (Inep, 2017-2022). Seria preciso políticas que considerem esses números (Saraiva, 2020) e avancem no intento de garantir às professoras condições de exercer a docência de forma qualificada, ocupando espaços de discussão e decisão.

Observamos precarização da carreira e negação das docentes enquanto corpo técnico qualificado. A nova regulamentação da eleição de diretoras (Porto Alegre, 2020) se configura como enganosa, pois não serve aos estudantes e suas famílias nem aos profissionais da educação pública, levando à participação limitada e passiva dos pais na eleição; à construção de um possível instrumento de ranqueamento das escolas; à responsabilização das diretoras por resultados em avaliação externa com o intuito de condicionar a ação cotidiana das instituições; à legitimação de uma concepção restrita de educação.

Considerações finais

Há necessidade de acompanhamento dos efeitos da atual política de eleição de diretoras nos processos de gestão na/da RME/POA com pesquisas que possam fornecer mais subsídios para análise. O pequeno número de respostas ao questionário é simbólico da sobrecarga das diretoras no atendimento da demanda cotidiana, fazendo, inclusive, com que não encontrem espaço na coletividade da escola para prospectar além do presente.

Diretoras não são gerentes, a escola não é uma empresa, os estudantes não são clientes e a educação não é mercado. Educação é direito público subjetivo, bem comum, dever do Estado e da família que tem como princípio a gestão democrática (Paro, 2003, 2015; Souza, 2009, 2019). A diretora de escola é professora imbuída de sua profissionalidade e de seus conhecimentos docentes, implicada na realização desse direito nas melhores condições possíveis. Por isso, alcança o reconhecimento de liderança dentre seus pares e a comunidade escolar.

Referências

BALL, S. J.; MAGUIRE, M.; BRAUN, A.. Como as escolas fazem as políticas. Tradução de Janete Bridon. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2016.

BRASIL. MEC. INEP. Indicadores Educacionais. Disponível: <https://encurtador.com.br/rKX25>. Acesso: 14/04/2020.

LIMA, L. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? Educ. Soc., Campinas, v. 35, n.º. 129, p. 1067-1083, out.-dez., 2014. Disponível: <https://encurtador.com.br/qFP39>. Acesso: 14/04/2020.

MASSENA, J. H. Concepções e práticas de diretoras na gestão de escolas: participação e poder nas ideias em debate na Rede Municipal de Porto Alegre. 2023. 195 f. Orientadora: Maria Beatriz Luce. Tese (DO). UFRGS, Faced, PPGEduc, Porto Alegre, BR-RS, 2023. Disponível: <https://encurtador.com.br/LOZ12>. Acesso: 20/01/2023.

PARO, V. H. Diretor escolar: educador ou gerente. São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, V. H. Gestão Democrática da Escola Pública. São Paulo: Ática, 2003.

PARO, V. H. Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação. São Paulo: Cortez, 2018. Disponível: <https://encurtador.com.br/ciC10>. Acesso: 22/03/2023.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre

a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível: <https://encurtador.com.br/BDGOP>. Acesso: 22/03/2023.

PORTO ALEGRE. Lei 12.659, de 8 de janeiro de 2020. Dispõe sobre a gestão do ensino público das escolas da RME/POA. Disponível: <https://encurtador.com.br/cBJW8>. Acesso: 20/05/2020.

SARAIVA, M. Por uma política com números: o Ensino Médio sob a perspectiva do Sinaeb. 2020. Orientadora: Maria Beatriz Luce. Tese (DO). UFRGS, Faced, PPGEduc, Porto Alegre, BR-RS, 2020. Disponível: <https://encurtador.com.br/amSZ1>. Acesso: 20/01/2023.

SOUZA, Â. R. de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290, abr./jun. 2019. Disponível: <https://encurtador.com.br/lvCF6>. Acesso: 26/03/2020.

SOUZA, Â. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. Educação em Revista. Belo Horizonte, v.25, n.03, p. 123-140, dez., 2009. Disponível: <https://encurtador.com.br/jlvX2>. Acesso: 26/03/2020.